



# UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

## TRABAJO FIN DE ESTUDIOS

Título

Asociacionismo comercial en Navarra

Autor/es

PAOLA HERNÁNDEZ SÁNCHEZ

Director/es

MARÍA YOLANDA SIERRA MURILLO

Facultad

Facultad de Ciencias Empresariales

Titulación

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Departamento

ECONOMÍA Y EMPRESA

Curso académico

2019-20



***Asociacionismo comercial en Navarra***, de PAOLA HERNÁNDEZ SÁNCHEZ (publicada por la Universidad de La Rioja) se difunde bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported. Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden solicitarse a los titulares del copyright.



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

# **ASOCIACIONISMO COMERCIAL EN NAVARRA**

## **COMMERCIAL ASSOCIATIONISM IN NAVARRA**

Autor: D<sup>a</sup>. Paola Hernández Sanchez

Tutor/es: Prof. D<sup>a</sup>. María Yolanda Sierra Murillo

**CURSO ACADÉMICO 2019-2020**

## ÍNDICE

Resumen.....	3
1. Introducción .....	5
2. Marco Teórico.....	6
2.1. Definición y clasificación del comercio minorista.....	6
2.2. Tendencias del comercio minorista .....	8
2.3. Importancia y situación actual del comercio minorista.....	9
2.4. Análisis del sistema comercial en Navarra .....	12
2.5. Políticas de apoyo al comercio minorista .....	14
2.6. Asociacionismo comercial.....	15
2.6.1. Definición y principios de las asociaciones comerciales .....	15
2.6.2. Ventajas de pertenecer a una asociacion.....	16
2.7. Asociacionismo comercial en Navarra .....	16
2.7.1. Pamplona.....	17
2.7.2. Tudela.....	19
3. Estudio Empírico.....	21
3.1. Objetivo y metodología del estudio .....	21
3.2. Análisis de resultados .....	23
3.2.1. Análisis de las características que presentan las asociaciones comerciales de la Comunidad Foral de Navarra .....	23
3.2.2. Análisis de los principios clave existentes para el funcionamiento de una organización .....	25
3.2.3. Ventajas de pertenecer a una asociacion.....	26
3.2.4. Implicacion de los comercios asociados con las respectivas asociaciones comerciales existentes .....	27
3.2.5. Análisis de la percepción de las asociaciones sobre el asociacionismo en la Comunidad Foral de Navarra .....	28
3.2.6. Estudiar el entorno externo e interno de las asociaciones comerciales a través del análisis DAFO.....	29
3.2.7. Observación de la participación del comercio, con las acciones comerciales desarrolladas por parte de los ayuntamientos de ambas localidades .....	32
4. Conclusiones .....	34
5. Limitaciones.....	35
Bibliografía .....	35
Anexos .....	38
Anexo 1 – Cuestionario.....	38
Anexo 2 – Calendario .....	41
Anexo 3 - Información adicional sobre las asociaciones .....	42

## RESUMEN

La actividad comercial, y en concreto, el comercio minorista, es uno de los sectores más importantes en la estructura socioeconómica, situándose como sector estratégico de primer orden, y como motor de desarrollo en el plano social y económico. El desarrollo de iniciativas y actividades impulsoras del comercio minorista requieren la colaboración de comercios, asociaciones e instituciones públicas y privadas. En este sentido, el asociacionismo se considera un instrumento clave para mejorar la competitividad del comercio independiente.

El presente trabajo realiza un estudio del asociacionismo comercial minorista en Navarra. Su objetivo es conocer las distintas asociaciones comerciales existentes en Navarra, con el fin de analizar el papel que desempeñan en el desarrollo del comercio de sus respectivas ciudades. Para ello, se ha procedido a la recopilación de información primaria, a través de un cuestionario realizado a los presidentes de las asociaciones. Entre los principales resultados obtenidos figura la alta importancia percibida del asociacionismo por parte de las asociaciones y baja implicación de los asociados (apenas acuden a reuniones, y participan en las actividades). Las principales ventajas que los comercios perciben al asociarse son: (1) acceso a información relevante, (2) creación de imagen de marca y (3) cursos de formación gratuitos.

**Palabras clave:** Asociacionismo comercial, comercio minorista, tendencias, consumidores, DAFO.

## ABSTRACT

The commercial activity, in particular retail, is one of the most important sectors in the socio-economic structure. Retail is a strategic sector of the first order and a development motor at the social and economic level. The enterprise development and activities require collaboration from the public institutions and private trade associations. Associationism serves as a key strategic contributor to the competitiveness of small trade.

This work shows a study of commercial associationism in Navarra. The goal is to analyze the characteristics and actions carried out for the development of trade. Primary information has been collected for analysis through a questionnaire to the president of the associations. The results determine a high perceived importance of associationism by associations and low involvement of partners - they infrequently attend meetings and participate in retail activities. Three main advantages of trades when partnering include: (1) access to relevant information, (2) brand image creation and recognition, and (3) free training courses.

**Keywords:** Trade Associationism, Retail, Trends, Consumers, DAFO.

## **AGRADECIMIENTOS**

Después de varios meses realizando el trabajo fin de grado, escribo este apartado para su finalización. Han sido varios meses de aprendizaje tanto a nivel académico como personal. Por eso, me gustaría agradecer a todas aquellas personas que me han ayudado, apoyado y guiado durante este camino.

Este trabajo hubiese sido imposible sin mi tutora Yolanda, quien ha confiado en mí desde el día que le propuse realizar el trabajo con ella. Valoro sus palabras de ánimo y apoyo, ayudándome en cada problema y aconsejándome de la mejor manera.

Agradezco también a los presidentes de las asociaciones colaboradoras, ya que sin ellas este trabajo no hubiese sido posible. Gracias por el tiempo invertido en hablar conmigo, y el tiempo dedicado a rellenar el cuestionario.

A mi familia y amigos, quienes me han sabido aconsejar, y me han apoyado en toda la realización del trabajo, ayudándome en todo lo que podían.

## 1. INTRODUCCIÓN

En el año 2019 se cerraron en Navarra 214 comercios, y “La secretaria general, Natalia Moriones, ha asegurado que este sector tiene un serio problema de supervivencia” (Diario de Navarra). Palacios (2019) asegura que 22 pequeños comercios cierran de media cada día en la Comunidad Foral.

Según Martínez (2014) “algunos comercios no han podido hacer frente a la competencia que han supuesto los centros comerciales o a la proliferación de marcas low cost (...) En los últimos años se han producido importantes cambios que han afectado a la manera en que los consumidores hacen sus compras (...) Los que antes fueron negocios de gran éxito se han quedado anclados en el tiempo, sin actualizar su propuesta comercial ni sus instalaciones (...) Incluso en negocios que se han ido actualizando a lo largo de los años, se ha descuidado el relevo generacional.”

A los problemas señalados por el anterior autor, crisis económica, competencia de otros tipos de comercio, cambio en las pautas de consumo, falta de actualización de instalaciones y falta de relevo generacional, hay que añadir la necesaria adaptación de los comercios a las nuevas tecnologías. Las asociaciones comerciales surgen como instrumento para mejorar la competitividad del comercio independiente y contribuir a la supervivencia y desarrollo de sus negocios.

El asociacionismo comercial es la unión de varios comerciantes minoristas, cuya finalidad es mejorar la gestión y organización de los pequeños comercios mediante la unión de sus propios esfuerzos y recursos. Desde las concejalías de los ayuntamientos se aconseja a los comerciantes que se asocien para tratar los problemas comunes que se presentan y buscar soluciones conjuntas.

El objetivo de este trabajo es analizar las diferentes asociaciones comerciales que existen y están presentes en la Comunidad Foral de Navarra y su papel en el fomento del comercio minorista. El trabajo consta de tres partes:

- En la primera parte se presenta un marco teórico, en el que se exponen las distintas formas de organización que puede adoptar el comercio minorista, las tendencias que sigue el comercio, la importancia y situación actual, un análisis del sistema comercial navarro, así como políticas de apoyo que los comercios reciben, y más específicamente, el asociacionismo comercial con su definición y ventajas, y a nivel ciudad en Tudela y Pamplona.
- En la segunda parte, se expone un estudio empírico a partir de la información obtenida de los presidentes de las propias asociaciones comerciales. Se analizan los resultados dando respuesta a los objetivos planteados.
- Por último, en la tercera parte se recogen las conclusiones extraídas.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1.DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN DEL COMERCIO MINORISTA.**

El comercio minorista, también conocido como comercio detallista o comercio al por menor, se puede definir como un intermediario que adquiere productos a fabricantes o a mayoristas, para vender al consumidor final. (Molinillo, 2012)

El trabajo del comerciante minorista se basa en ofrecer y vender productos finales al consumidor final, así como desarrollar actividades adicionales que llevan a una mejora en el servicio al cliente y competitividad de los productos. (Molinillo, 2012)

Existen varios tipos de comercios minoristas como se puede observar en la **Tabla 1**. En primer lugar, se diferencia entre minorista con establecimiento y sin establecimiento.

Los comerciantes minoristas con establecimiento son aquellos que disponen de locales fijos y permanentes, que están orientados al desarrollo de la actividad comercial, bien de forma individual o colectiva, indiferentemente se desarrolle de forma continuada o de forma interrumpida. Por el contrario, los comerciantes minoristas sin establecimiento son aquellos comerciantes que no disponen de locales para el desarrollo de su actividad comercial.

En el comercio minorista con establecimiento existen dos tipos de venta: (1) la venta tradicional y (2) la venta de autoservicio o libreservicio y mixto. En cambio, en el comercio minorista sin establecimiento, distinguimos cuatro tipos de venta: (1) venta no sedentaria, (2) venta domiciliaria, (3) venta automática, y (4) venta a través de canales de marketing directo.



**Tabla 1.** Clasificación de los comercios minoristas.

<b>Minoristas con establecimiento</b>	<b>Tradicional</b> Llevada a cabo mediante vendedores	<b>Tiendas tradicionales</b> Surtido amplio fundamentalmente de alimentación, en locales reducidos.
		<b>Comercios especializados</b> Surtido especializado en determinadas líneas de productos.
	<b>Autoservicio o libreservicio y mixto</b> El cliente examina, compara y escoge entre diversos productos que se exponen en las estanterías del establecimiento, efectuando el pago de sus compras en las cajas de salida.	<b>Autoservicios</b> Superficie de venta: entre 40 m <sup>2</sup> y 119 m <sup>2</sup> .
		<b>Superservicios</b> Superficie de venta: entre 120 m <sup>2</sup> y 399 m <sup>2</sup> .
		<b>Supermercados</b> Superficie de venta: de 400 m <sup>2</sup> a 2.499 m <sup>2</sup> .
		<b>Hipermercados</b> Superficie de venta mínima 2.500 m <sup>2</sup> .
		<b>Tiendas de descuento</b> Ofrecen productos de gran rotación fundamentalmente con marca propia al precio más bajo posible
		<b>Tiendas de conveniencia</b> Pequeños supermercados (menos de 500 m <sup>2</sup> ) con amplio surtido y abiertos 18 o más horas al día, todos los días del año.
		<b>Tiendas propias del fabricante</b> Venta minorista dentro de la propia fábrica.
		<b>Superficies especializadas</b> Establecimiento con una superficie superior a 2.500 m <sup>2</sup> y especializados en una categoría de productos.
		<b>Tiendas de precio único</b>
		<b>Factory Outlets</b> Grandes superficies en las que se venden productos con grandes descuentos en precios, debido a que son de temporadas pasadas o presentan defectos.
		<b>Concept Stores</b> Tiendas muy especiales en las que se combina el arte, la cultura y el comercio.
		<b>Tiendas de segunda mano</b>
		<b>Tiendas libres de impuestos (duty-free shops)</b> Tiendas libres de impuestos ubicadas generalmente en aeropuertos.
		<b>Tiendas de comercio justo</b>
		<b>Grandes almacenes</b> Establecimientos que ofrecen gran surtido de productos por secciones en edificios de varios pisos.
		<b>Almacenes populares</b> Establecimientos con secciones múltiples pero más pequeños, con menos surtido y menos calidad que los grandes almacenes.
<b>Minoristas sin establecimiento</b>	<b>No sedentaria</b> Realizada al aire libre y en instalaciones móviles.	<b>Comercio ambulante</b>
	<b>Domiciliaria</b> Supone un contacto directo físico con los consumidores finales.	<b>Venta a domicilio</b>
	<b>Automática</b> Venta a través de máquinas automáticas o vending.	<b>Venta automática</b>
	<b>Canales de marketing directo</b> Utilizan uno o más medios de comunicación para realizar la venta minorista.	<b>Venta por correspondencia</b>
		<b>Venta por catálogo</b>
		<b>Venta telefónica</b>
		<b>Venta por televisión</b>
		<b>Venta online</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Molinillo (2012) y Vázquez y Trespalacios (2006)

## 2.2.TENDENCIAS DEL COMERCIO MINORISTA.

El consumidor actual es un consumidor con cada vez menos tiempo disponible, más informado y conectado, que dice lo que piensa. Estamos ante un consumidor preocupado por la salud y por el bienestar, y que exige respuestas inmediatas, además de una personalización en los productos que consume. El consumidor de hoy en día es un consumidor que valora al máximo la experiencia de compra.

El entorno del comercio se encuentra en pleno cambio, y para que el comercio minorista pueda competir con expectativas de éxito, deben estar orientados especialmente al consumidor.

Para ello, se deben identificar aquellos productos que mayor demanda presentan. El objetivo del comerciante minorista debe ser ofrecer mayor valor en los productos que sus competidores (Cruz et al, 2019) lo que puede producirse a través del incremento de los beneficios hacia los consumidores, o a través de la eliminación de obstáculos en la experiencia de compra del cliente.

En la **Tabla 2**, de acuerdo con Cruz et al. (2019), se recogen las principales tendencias del comercio minorista en España.

**Tabla 2.** Tendencias en la distribución minorista en España

<b>Tendencia</b>	<b>Descripción</b>
<b>Compra omnicanal</b>	Los consumidores cada vez compran más a través de medios online y teléfonos móviles, ya que ambos medios permiten una conexión permanente, y por tanto, acceder a más información.  Los minoristas deben estar actualizados y estar presentes continuamente en redes sociales. El objetivo de este hecho es conectar directamente con el consumidor.
<b>Recogida masiva de datos</b>	El “data mining” y las técnicas de inteligencia artificial, permite personalizar acciones comerciales y experiencias de compra.
<b>Nuevas soluciones tecnológicas</b>	Las nuevas tecnologías desarrolladas en la cadena de suministros y en las tiendas, y el desarrollo de la realidad virtual y realidad aumentada, son fundamentales para la experiencia del consumidor.
<b>Integración vertical</b>	Si los comercios minoristas se integran verticalmente, podrán acortar tiempos de espera, las políticas de devolución serán más favorables, y la experiencia de compra del consumidor, será por tanto más favorable.
<b>Saturación del sector minorista</b>	Las ventas en el comercio minorista no dejan de crecer, a pesar del incremento masivo de las ventas a través de medios online.
<b>Nueva generación de consumidores.</b>	Los clientes actuales están más concienciados e informados, y no le dan tanta importancia al precio del producto. Buscan la salud y el bienestar, y por tanto están dispuestos a pagar más. Lo que buscan es el placer y conveniencia que proporciona el producto que compran.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Cruz Roche et al. (2019)

### 2.3.IMPORTANCIA Y SITUACIÓN ACTUAL DEL COMERCIO MINORISTA.

En el este apartado, se hace referencia a la importancia y situación actual del comercio minorista, tanto en España, como en la Comunidad Foral de Navarra.

Para ello, se realiza un análisis de las principales magnitudes que determinan la importancia del comercio:

- (1) Producto Interior Bruto (PIB)
- (2) Ventas.
- (3) Empleo (medido mediante la tasa de ocupación).

La obtención de los datos se ha llevado a cabo a partir de la plataforma del Instituto Nacional de Estadística (INE).

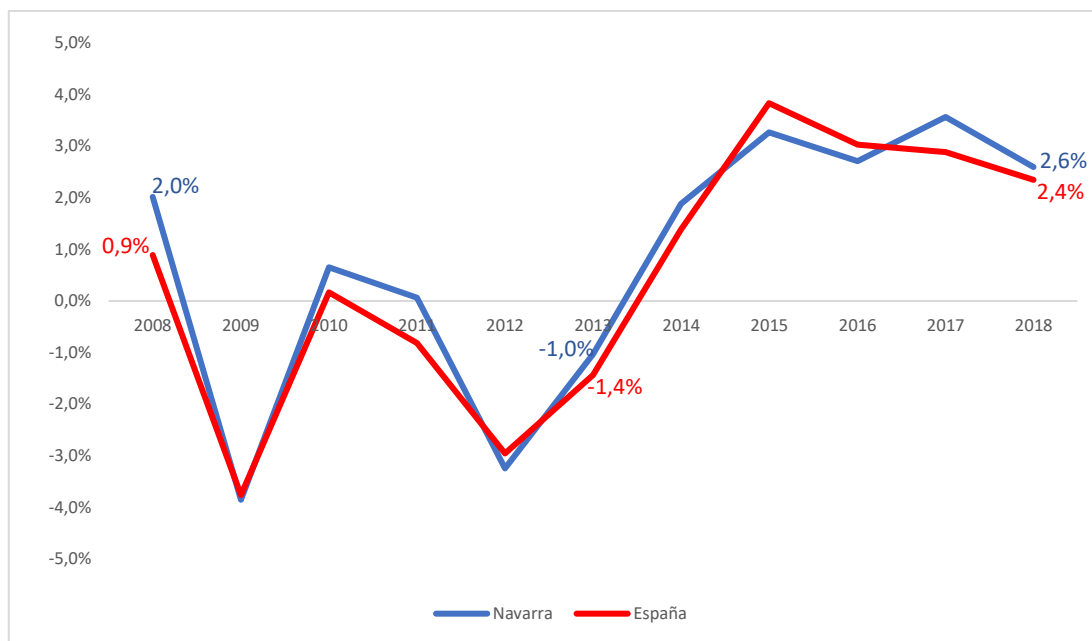
En el año 2008 España se vio inmersa en una gran crisis económica y financiera, en la que se experimentó y vivió un periodo de recesión económica que se alargó hasta el año 2013, a partir del cual el Producto Interior Bruto se incrementaba de manera paulatina en todas las regiones españolas.

Todo esto se vio reflejado de la misma manera en el comercio minorista, el cual se vio muy afectado por toda la situación. Los siguientes gráficos expuestos muestran los datos de la evolución del Producto Interior Bruto global (**Gráfico 1**) y Producto Interior Bruto el en el comercio (**Gráfico 2**) tanto en España como en la Comunidad Foral de Navarra.

Tomamos datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística, de año base 2010 y en tasas de variación interanuales. En ambos gráficos quedan señaladas las cifras de los tres años troncales: (1) 2008 (año crítico de la crisis); (2) 2013 (año de fin de la crisis); y (3) 2018 (momento actual)

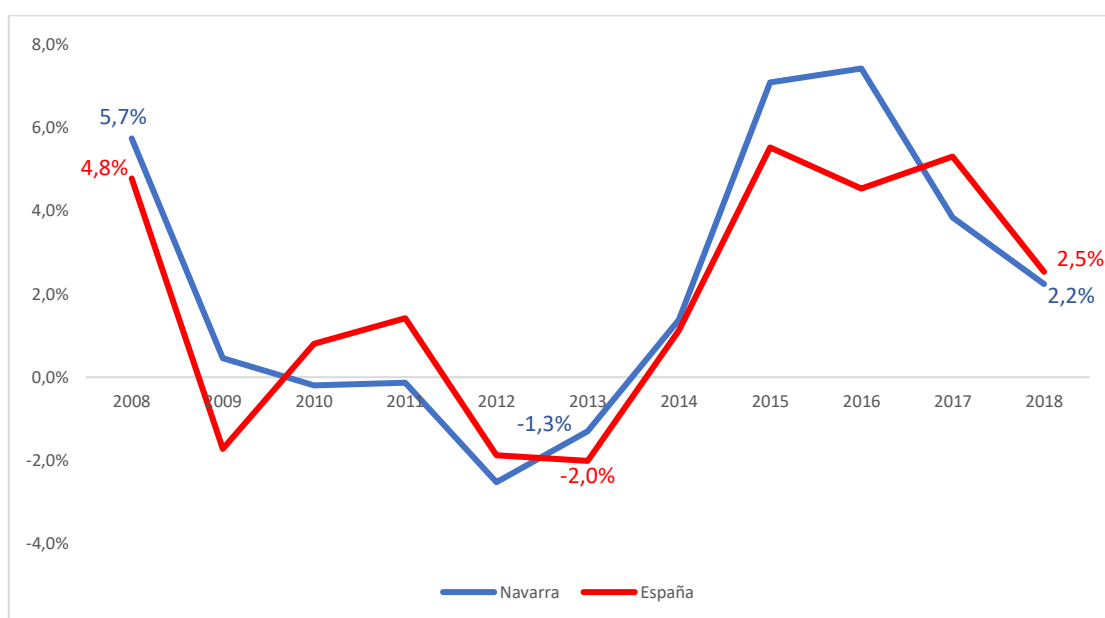
De acuerdo con los datos obtenidos, el crecimiento medio del Producto Interior Bruto Global (2008-2018) en la Comunidad Foral de Navarra ha sido del 0,8% y a nivel nacional del 0,5%. Es decir, el crecimiento ha sido menor en España que en la provincia analizada, en concreto un 0,3% menos. En cuanto al comercio, el crecimiento medio del Producto Interior Bruto (2008-2018) también es mayor en la Comunidad Foral de Navarra (siendo 2,0%) que en España (siendo 1,6%) en concreto, un 0,4% mayor.

**Gráfico 1.** Evolución del PIB en España y Navarra. Datos expresados en Tasa de Variación Interanuales.



**Fuente:** Elaboración propia a partir del INE.

**Gráfico 2.** Evolución del PIB del Comercio en España y Navarra. Datos expresados en Tasa de Variación



**Fuente:** Elaboración propia a partir del INE.

Los años de la crisis fueron años muy difíciles en lo que respecta al empleo en España, ya que el número de parados aumentó significativamente. De hecho, desde 1988 no se habían registrado en España unas cifras tan bajas en cuanto a la ocupación.

En la **Tabla 3** se muestra la evolución de la tasa de ocupación tanto en España como en la Comunidad Foral de Navarra, tanto en cifras expresadas en miles de personas, como en índice.

**Tabla 3.** Evolución de la tasa de ocupación en el comercio en España y Navarra.  
Expresado en miles de personas.

	España	Índice	Navarra	Índice
2008	5.649,0	100	62,9	100
2009	5.337,5	94,48	60,8	96,66
2010	5.245,7	92,86	61,4	97,61
2011	5.262,8	93,16	63,6	101,11
2012	5.049,7	89,39	62,3	99,04
2013	5.010,8	88,70	55,5	88,23
2014	5.123,4	90,69	57,4	91,25
2015	5.297,1	93,77	61,6	97,93
2016	5.505,1	97,45	63,1	100,31
2017	5.567,4	98,55	62,9	100
2018	5.695,8	100,82	63,9	101,58

**Fuente:** Elaboración propia a partir del INE.

Por último, se hace referencia a las ventas. Por consecuencia de todo lo mencionado anteriormente, las ventas es una variable que también se vio muy afectada durante todos los años en los que la crisis de 2008 estuvo presente, ya que las cifras disminuyeron de manera considerable. Sin embargo, a partir del año 2013 se comienzan a producir aumentos paulatinos de dicha variable.

A continuación, en la **Tabla 4** se puede observar a nivel nacional, tanto el Índice General de Comercio, como el Índice de Comercio Minorista.

**Tabla 4.** Índice del Comercio en España.

	Índice General de Comercio	Índice Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas
2008	117,287	119,057
2009	96,247	110,455
2010	92,232	107,159
2011	93,890	106,813
2012	91,933	105,466
2013	87,804	99,575
2014	88,670	99,753
2015	90,407	100,785
2016	92,257	101,395
2017	99,902	105,400
2018	107,308	107,932
2019	113,187	110,592

**Fuente:** INE. Elaboración propia.

## 2.4. ANÁLISIS DEL SISTEMA COMERCIAL EN NAVARRA.

Una vez descrita la importancia del comercio minorista en la Comunidad Foral de Navarra y su evolución en la última década, se procede su estudio de la situación actual en la provincia. Para ello, se toma como referencia el informe realizado por el Gobierno de Navarra, “Plan de Impulso del Comercio Minorista de Proximidad de Navarra 2017-2020”.

Este estudio se realiza a partir de un análisis DAFO/CAME (**Tabla 5**) en el que se describen las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que experimenta el mercado dedicado al por menor en la comunidad Foral, y como hacer frente a cada uno de estos elementos.

**Tabla 5. DAFO-CAME**

DAFO		CAME	
DEBILIDADES		COMO CORREGIR DEBILIDADES	
✓	Presencia de grandes superficies comerciales.	✓	Limitar la instalación de nuevas superficies.
✓	Municipios con poca dotación comercial.	✓	Orientación comercial a dichos municipios.
✓	Poca promoción conjunta del comercio.	✓	Fomentar el asociacionismo en Navarra.
✓	Falta de servicios añadidos.	✓	Sensibilización al comerciante.
✓	Falta de especialización en ciertas zonas.	✓	Orientación comercial a esas zonas poco especializadas.
✓	Elevados costes de alquiler de locales.	✓	Penalización a locales inactivos.
✓	Elevados locales inactivos.	✓	Programa de captación de inversores y emprendedores.
✓	Problemas de accesibilidad y aparcamientos.	✓	Habilitar zonas para dicho servicio a personas que consumen comercio.
✓	Poca adaptación a nuevas tecnologías.	✓	Formación.
✓	Déficit en la gestión comercial.	✓	Formación.
✓	Falta de asociacionismo empresarial activo (debilidad para Navarra media oriental, Ribera alta y Tudela.)	✓	Fomento del asociacionismo.
✓	Horarios no adaptados a nuevos hábitos de consumo.	✓	Flexibilidad horaria y adaptación a las necesidades del consumidor.
✓	Zonas deterioradas en el centro de la ciudad (iluminación, fachadas...)	✓	Reestructuración de las zonas.
AMENAZAS		COMO AFRONTAR AMENAZAS	
✓	Comercio electrónico.	✓	Fomento de nuevas tecnologías.
✓	Poco relevo generacional.	✓	Fomento del relevo generacional.
✓	Cambios en hábitos de consumo y compra	✓	Adaptación
✓	Concentración de la oferta en Pamplona y Comarca (no amenaza para Pamplona	✓	Incorporar servicios que llamen la atención rural y disminuya desplazamientos a otros espacios.
✓	Dificultades para la financiación	✓	Dar a conocer diferentes líneas de financiación.
✓	Dificultad de acceso a zonas comerciales urbanas.	✓	Fomento de la accesibilidad.
FORTALEZAS		COMO MANTENER/MEJORAR FORTALEZAS	
✓	El menor número de comercios posibilita alianzas estratégicas.	✓	Puesta en marcha de servicios añadidos conjuntos.
✓	Imagen turística de Pamplona (Fortaleza para Pamplona).	✓	Potenciar la vinculación turístico-comercial.
		✓	Puesta en marcha de un programa de comunicación.

- ✓ Conocimiento del producto por parte del comerciante.
- ✓ Organizaciones empresariales zonales muy activas (Fortaleza para el ensanche)
- ✓ Trato personalizado y cercano.
- ✓ Espacios turísticos de interés.
- ✓ Apoyar y potenciar el asociacionismo zonal.
- ✓ Sensibilización al residente.
- ✓ Vinculación Turístico-Comercial.

OPORTUNIDADES	COMO EXPLOTAR OPORTUNIDADES
✓ Vinculación del turismo y el comercio.	✓ Fomentar consumo adaptando la oferta local al turismo.
✓ Apoyo de entidades intermediarias.	✓ Gestión de entidades intermediarias.
✓ Impulso al emprendimiento, siendo el comercio uno de los sectores más demandados.	✓ Orientación comercial.
✓ Avance de las compras responsables	✓ Fomento y apoyo al consumo responsable.
✓ Ruptura espacio-temporal para la venta online.	✓ Romper barrera espacial para el comercio rural.
✓ Lenta reversión de la coyuntura de la crisis.	✓ Puesta en marcha de servicios añadidos.
✓ Plan Estratégico específico del comercio.	✓ Consenso y priorización de las medidas necesarias para ponerlo en marcha.
✓ Tendencia de elección del comercio de proximidad.	✓ Campañas de comunicación de visualización del comercio local.
✓ Calidad del producto local.	✓ Visualización del producto local.

**Fuente:** Elaboración propia a partir del Plan de Impulso del Comercio Minorista de Proximidad de Navarra 2017-2020.

Con el objetivo de corregir las debilidades, y de sacar el máximo provecho a las oportunidades planteadas, se lleva a cabo una gran variedad de políticas públicas de apoyo que la administración pública pone en marcha, y así, poder reanudar de manera más continuada y creciente, la recuperación del comercio minorista.

## 2.5.POLÍTICAS DE APOYO AL COMERCIO MINORISTA.

El comercio minorista es un sector que se beneficia de una gran multitud de subvenciones y ayudas provenientes de varias fuentes. En la **Tabla 6** se expone la variedad actividades y proyectos promovidos por el comercio al por menor, que son susceptibles de ser subvencionadas.

**Tabla 6.** Clasificación de las subvenciones concedidas al comercio minorista en la Comunidad Foral de Navarra

ACTIVIDAD	SUB – ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
<b>Programas de actuación comercial (PAC)</b>	Estudios técnicos y de investigación de mercados. Importe máximo 15.000€	Estudios e investigaciones dedicadas al sector comercial o procesos de comercialización.
	Asesoría técnico-comercial. Importe máximo 8.400€	Aquella que sea externa. Para actividades del PAC
	Promoción comercial. Importe máximo 75.000€	Publicidad, marketing directo...
	Gerencia. Importe máximo 11.400€	Contratación de gerente que tenga titulación mínima de Técnico en comercio.
	Acciones de difusión, sensibilización y coordinación. Importe máximo 42.000€	Costes correspondientes a acciones de asesoramiento, información o difusión dirigidas al conjunto de empresas comerciales de Navarra.
<b>Estudios de viabilidad</b>	Gastos externos de consultoría para estudios de creación/desarrollo de estructuras interempresariales.	
<b>Inversiones en activos fijos</b>	Inversiones en locales, terrenos y construcciones.	
	Rehabilitación y obra civil de adecuación de locales.	
	Adquisición de activos fijos nuevos	Maquinaria, instalaciones técnicas, mobiliario, equipamiento comercial...
<b>Promoción</b>	Gastos de difusión, promoción de la estructura empresarial.	

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la página web del Gobierno de Navarra

Como muestra la delegación del Gobierno de Navarra, el objetivo que se persigue con la prestación de las ayudas y subvenciones destinadas al comercio minorista anteriormente mencionadas, es, en primer lugar, promover las asociaciones comerciales, seguido de apoyar la reconversión y modernización de los establecimientos comerciales con el fin de mejorar el atractivo.

También se pretende apoyar a proyectos destinados a la integración empresarial y a su vez, favorecer programas de sensibilización y comunicación especialmente sobre la modernización de los establecimientos y mejora de la competitividad.

El abono de las subvenciones solicitadas por los comerciantes, y aprobadas por la delegación del Gobierno de Navarra, una vez examinada la documentación pertinente presentada, se realiza en dos plazos:

- (1) Las solicitudes enviadas y aprobadas entre el uno de noviembre del año anterior y el veintiocho de febrero del año presente, se abona con la concesión de la subvención.
- (2) Las solicitudes enviadas y aprobadas entre el uno de marzo y el treinta y uno de octubre, se abonan una vez analizada la documentación.



## **2.6.ASOCIACIONISMO COMERCIAL.**

### **2.6.1. Definición y principios de las asociaciones comerciales.**

La “Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación” describe que: “las asociaciones son agrupaciones de personas físicas o jurídicas legalmente constituidas, que se comprometen a poner en común conocimientos, medios y actividades para conseguir unas finalidades lícitas, comunes, de interés general o particular, y que se dotan de unos Estatutos que rigen su funcionamiento”

Esta misma ley señalada, describe nueve normas básicas, a las cuales todas las asociaciones deben atenerse para el funcionamiento legal de la misma, estas condiciones mencionados son: (1) Todas las personas tienen derecho a asociarse libremente para la consecución de fines lícitos; (2) El derecho de asociación comprende la libertad de asociarse o crear asociaciones, sin necesidad de autorización previa; (3) Nadie puede ser obligado a constituir una asociación a integrarse en ella o a permanecer en su seno, ni a declarar su pertenencia a una asociación legalmente constituida; (4) La constitución de asociaciones y el establecimiento de su organización y funcionamiento se llevarán a cabo dentro del marco de la Constitución de la presente Ley Orgánica y del resto del ordenamiento jurídico; (5) La organización interna y el funcionamiento de las asociaciones deben ser democráticos, con pleno respeto al pluralismo. Serán nulos de pleno derecho los pactos, disposiciones estatutarias y acuerdos que desconozcan cualquiera de los aspectos del derecho fundamental de asociación; (6) Las entidades públicas podrán ejercitar el derecho de asociación entre sí, o con particulares, como medida de fomento y apoyo, siempre que lo hagan en igualdad de condiciones con estos, al objeto de evitar una posición de dominio en el funcionamiento de la asociación; (7) Las asociaciones que persigan fines o utilicen medios tipificados como delito son ilegales; (8) Se prohíben las asociaciones secretas y las de carácter paramilitar; (9) La condición de miembro de una determinada asociación no puede ser, en ningún caso, motivo de favor, de ventaja o de discriminación a ninguna persona por parte de los poderes públicos.”

De acuerdo con Panzano (2017), cualquier propuesta asociacionista puede ser atractiva, pero el éxito de la asociación dependerá de la actitud que adopten los asociados. Una asociación solo progresará cuando sus componentes muestren compromiso y confianza en las decisiones y actividades a realizar.

Panzano (2017), apunta que existen una serie de “claves” para que las asociaciones logren el cumplimiento de sus objetivos y propósitos: “(1) Equilibrio; (2) Visión Estratégica; (3) Identidad; (4) Gestión eficiente; (5) Personas y relaciones; (6) Compromiso y disciplina.”

- (1) Equilibrio: Para dirigir una asociación, lo principal es pensar como entidad global, a la vez que se respetan los aspectos individuales de cada comercio. Consiste en buscar una homogenización de los comercios, mientras se respeta la heterogeneidad de estos.
- (2) Visión estratégica: El éxito que la asociación persigue, se consigue teniendo claro hacia donde se dirige.
- (3) Identidad: La identidad es fundamental para todo tipo de asociaciones. Éstas deben mostrarse como única organización, y el cliente debe percibirla como un ente. Esto se consigue formando una imagen corporativa común, con una serie de valores compartidos.
- (4) Gestión eficiente: Existen valores que toda organización debería incluir, como la transparencia, profesionalidad, orientación al valor, o la especialización.

- (5) Personas y relaciones: Es fundamental para lograr el éxito, que exista un buen ambiente de trabajo en la organización. Para conseguir un buen ambiente de trabajo, es fundamental valorar a las personas y fomentar las relaciones sólidas.
- (6) Compromiso y disciplina: Todos los integrantes de una asociación deben estar volcados con ella. El compromiso y la disciplina son dos factores indispensables de una asociación, ya que proporcionan credibilidad.

### **2.6.2. Ventajas de pertenecer a una asociación comercial.**

De acuerdo con Sanchez (2016), “El pequeño comercio siempre ha tenido que lidiar con diversos problemas y cambios: ampliación de horarios, apertura de grandes superficies, la crisis económica (...) Aquí es donde entra en juego la asociación de pequeños comerciantes que ahora más que nunca sirve para lograr objetivos que en solitario resultan más difíciles de conseguir.”

De acuerdo con Sanchez (2016) y Castillo (2014), algunas de las ventajas que las asociaciones comerciales pueden ofrecer a sus asociados son:

- (1) Las instituciones públicas tienen más presentes las reivindicaciones, y por tanto, los comercios tienen mayor poder de negociación.
- (2) Asesoramiento, servicios y ofertas que implican reducción de costes, y mejora de márgenes. Compartir gastos e inversiones que un pequeño comercio es incapaz de asumir por sí mismo.
- (3) Posibilita una mayor visibilidad de los comercios asociados ya que se llevan a cabo acciones de promoción orientadas a atraer clientes. En una asociación, se puede compartir el conocimiento, de manera que se creen diversas ideas para promocionar el lugar.
- (4) La mayoría de los pequeños comercios no tienen visibilidad en páginas web, y las asociaciones comerciales permiten una visibilidad de éstos en la propia página web de la asociación.
- (5) Los asociados se benefician de cursos de formación que las asociaciones ofrecen de forma gratuita.
- (6) Se crean una imagen de marca para el pequeño comercio, a través del conocimiento de los valores de la asociación.
- (7) Los pequeños comercios tienen acceso a información relevante a través de las asociaciones, como por ejemplo, a las subvenciones a las que se pueden acoger.

## **2.7. ASOCIACIONISMO COMERCIAL EN NAVARRA**

El Gobierno de la Comunidad Foral de Navarra promueve acciones de apoyo al comercio, de acuerdo con lo indicado en el Plan de Impulso al Comercio de Proximidad 2018-2020. Las acciones impulsadas tienen como objetivo mejorar la situación del comercio minorista en la Comunidad Foral, así como promover un desarrollo equilibrado de su actividad.

En 2019, el Gobierno de Navarra lanza subvenciones al asociacionismo comercial con 500.000€ a través de su Dirección General de Turismo y Comercio. El objetivo de este hecho es mejorar la competitividad del sector comercial minorista, apoyando económicamente a las asociaciones comerciales.

Las subvenciones promovidas por el Gobierno Foral van destinadas a la realización de actividades de dinamización y promoción del comercio de proximidad, por parte de

dichas asociaciones. Podrán optar a este tipo de ayudas, aquellas asociaciones comerciales, asociaciones de comerciantes mixtas, y otras agrupaciones similares.

### **2.7.1. Pamplona**

Desde el ayuntamiento de Pamplona, con Enrique Maya al frente, se configuran una serie de planes con el objetivo de fomentar el comercio minorista en la zona.

El acceso al ayuntamiento de la capital de la Comunidad Foral de Navarra nos permite examinar con detalle cuales son las vías utilizadas para incrementar el pequeño comercio en la zona.

Los objetivos que se persiguen desde la oficina de Comercio y Turismo del ayuntamiento de Pamplona con Silvia Azpilicueta como directora, son:

- Apoyo a proyectos de creación de nuevos empleos o empresas, programa de formación para la creación de nuevos empleos, plan de marketing de los mercados municipales.
- Desarrollo de un plan que fomente la actividad comercial en todos los barrios. Impulso, coordinación y ejecución de proyectos de colaboración con instituciones públicas y privadas a favor de la promoción del sector.
- Campañas de dinamización, coordinación del comercio y el turismo, mejora de la información, promoción de la artesanía.
- Desarrollo del Pacto Local por el empleo en el comercio urbano. Impulsar un plan de dinamización del recinto fortificado.
- Planificación e impulso de medidas para el fomento del turismo
- Coordinación de infraestructuras turísticas (centros de atracción turística, albergues, etc.)
- Actuaciones promocionales de la oferta turística de Pamplona.
- Fomento y promoción de la actividad ferial y congresual.
- Abrir y potenciar el espacio urbano con fines turísticos.
- Promoción del recinto fortificado como producto para el turismo cultural.
- Organización de actividades y eventos cuya finalidad sea la promoción de la ciudad tanto en foros nacionales como internacionales.
- Generar y apoyar eventos relacionados con la gastronomía a lo largo del año.
- Ofrecer acogida a los peregrinos-as y generar actividad cultural y de ocio para captar la atracción del Camino de Santiago.

#### **1. Mercados municipales.**

Actualmente en Pamplona podemos encontrar tres mercados municipales: (1) Mercado de Santo Domingo, ubicado en el Casco Antiguo de la ciudad; (2) Mercado del Ensanche, ubicado en el II Ensanche; y (3) Mercado de Ermitagaña, ubicado en la zona de Ermitagaña.

Estos tres mercados de abastos están vinculados con “Comiruña S.A.”, siendo ésta una empresa pública municipal perteneciente al ayuntamiento encargada de la gestión de estos mercados. En estos mercados mencionados se ofrece un gran surtido de productos variados y de calidad, además de diversas actividades relacionadas con la alimentación, la gastronomía, y la salud y bienestar.

Como se ha mencionado anteriormente, se realizan variedad de actividades a lo largo del año, entre las que predominan las charlas, talleres, promociones y actividades de

animación. El objetivo de su realización es fomentar el mercado como un lugar de encuentro, de compra y de aprendizaje.

Desde los mercados, también se organizan visitas guiadas a los centros escolares, con el fin de concienciar a los visitantes de la importancia tanto del pequeño comercio, como de la alimentación saludable y sostenible.

## 2. Mesa de comercio:

Pamplona cuenta con una mesa de comercio compuesta por representantes políticos del ayuntamiento, del comercio, y personal técnico del Servicio de Comercio del ayuntamiento de la ciudad.

En ella se organizan diversas sesiones: (1) Sesiones ordinarias, que se realizan de manera cuatrimestral; (2) Sesiones técnicas, realizadas mensualmente; y (3) Sesiones extraordinarias. Todas ellas con el objetivo de transmitir información, proponer acciones y planes, y asesorar.

## 3. Formación y jornadas:

En 2019 el ayuntamiento ha organizado jornadas relacionadas con las tendencias en los comercios. En concreto, son trece las jornadas organizadas a lo largo del año, en las que se tratan diversos temas: tendencias de moda, transformación del comercio en la era digital, el Merchandising, o el fomento del comercio a través de redes sociales.

Estas jornadas son impulsadas por el ayuntamiento, con la colaboración del Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra (CEIN) y de la asociación Comercio de Pamplona.

## 4. Apoyo al comercio:

El apoyo al comercio es un programa que lleva a cabo el ayuntamiento de Pamplona, junto con el CEIN, y cuyo objetivo persigue apoyar y formar a personas con predisposición a descubrir y desarrollar nuevas ideas de negocio en el sector de las industrias creativas y digitales.

## 5. Promoción y dinamización:

En cuanto a las actividades realizadas para impulsar y dar a conocer el comercio local, se realizan una serie de promociones, ferias, y acciones durante todo el año en las que además de la colaboración del ayuntamiento de la localidad, también están implicadas diversas asociaciones y colectivos que representan al sector del comercio. En la **Tabla 7** se muestran las diversas actividades realizadas en Pamplona, que persiguen estos fines.

**Tabla 7:** Actividades de promoción y dinamización del comercio, realizadas en Pamplona.

Actividad	Descripción
Geltoki	Se trata de un espacio rural para la ciudadanía que pretende promocionar la economía social y solidaria, así como también la cultura alternativa en la ciudad.
Stock Pamplona	Es una feria en la que diversos exponen sus productos a un precio más económico y de esta manera buscan acercar la oferta a los ciudadanos.
Día del libro y de la flor	Es una forma de celebrar el Día Mundial del Libro, y se aprovecha la oportunidad para dar a conocer las librerías de la ciudad.

Noche en blanco y rojo	Cada año, los comercios se anticipan a San Fermín organizando conciertos y promociones comerciales. Es una jornada en la que los locales salen a la calle ampliando su horario de venta al público
Mercado medieval	Aprovechando la celebración del Privilegio de la Unión, se organizan actuaciones musicales, talleres y demostraciones de oficios antiguos, impulsando la venta en el comercio minorista.
Ensanche la nuit	Se trata de una fiesta en el Ensanche, en la que los establecimientos salen a la calle con promociones en productos de temporada, y en la cual también se organizan conciertos, bailes, y teatros.
Semana del producto local	Importante evento anual en la que se oferta producto local, y se fomentan los hábitos de alimentación saludables.
Black Friday	Consiste en la colaboración con la difusión y comunicación de los comercios participantes, en fechas destacadas para las ventas.
Iluminación Navideña	Cada año, por navidad, las asociaciones de comerciantes junto con el ayuntamiento de Pamplona iluminan la ciudad. Cada año, se realizan multitud de actividades en la ciudad para todas las edades.
Feria de Navidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividades en la Plaza del Castillo, Carlos III y Plaza de la Cruz</li> <li>- Pista de hielo gratuita en el Paseo Sarasate</li> <li>- Dinamización comercial en los barrios.</li> <li>- Música en la calle, y conciertos.</li> <li>- Festival “Otras luces”</li> <li>- Actividades en Civivox, casa de la juventud, o bibliotecas</li> </ul>
Actividades de animación y dinamización	Una amplia variedad de puestos dulces se ubica en los diferentes barrios, ofreciendo animación y dinamización de esta campaña de Navidad, siendo la más importante del año para el comercio.

**Fuente:** Ayuntamiento de Pamplona.

### 2.7.2. Tudela

El actual alcalde de Tudela, Eneko Larrarte, describe que el objetivo principal que persigue el Área de Comercio del Ayuntamiento de Tudela se basa en el apoyo y dinamización del comercio en la ciudad, además de la consolidación del papel de Tudela como cabecera comercial de la comarca.

La sección de noticias destaca importantes datos positivos, relacionados con el comercio minorista en la ciudad: en febrero de 2019 el ayuntamiento reconoce a cuarenta y tres emprendedores, los cuales, han creado en Tudela más de cuarenta puestos de trabajo.

#### 1. Servicios:

Como se puede leer en la propia web del ayuntamiento de la ciudad, los servicios que se ofrecen para el fomento del comercio son los siguientes:

- Formación para comerciantes.
- Ayudas y subvenciones para el comercio.
- Servicio de atención y dinamización del pequeño comercio.
- Dinamización y potenciación del mercado municipal.
- Información sobre ayudas y subvenciones.
- Apoyo al asociacionismo.
- Gestión del Censo de Comercios de Tudela.

- Organización de cursos gratuitos para comerciantes.
- Seguimiento del Plan de Actuación Comercial de Tudela.
- Resolución de dudas de los comerciantes sobre horarios comerciales, reclamaciones...

## 2. Actividades:

La ciudad de Tudela presenta diversas actividades en colaboración con el comercio minorista, con el cual se pretende el cumplimiento de los objetivos descritos. El ayuntamiento organiza durante el año cursos gratuitos para comerciantes, con temática variada como el escaparatismo, iluminación, tendencias, entre otros.

A continuación (**Tabla 8**) se muestra una lista de los principales eventos realizados en la capital Ribera para el fomento del comercio minorista.

**Tabla 8:** Actividades de promoción y dinamización del comercio, realizadas en Tudela.

Actividad	Descripción
Rastrillo de coleccionistas, curiosidades y artesanía	El cual se realiza el primer domingo de cada mes, en horario de mañana, en la calle Herrerías de Tudela. En el podemos encontrar venta e intercambio de monedas, sellos, ambigüedades, objetivos de coleccionismo, artesanía (en plata, cuero, vidrio...)
Feria del stock	Realizado entre 40 y 60 comercios textiles, de decoración, complementos, calzado... Realizado en la antigua estación de autobuses. Estos comercios ofrecen productos de stock al mejor precio.
Concurso de escaparates de las Jornadas de la Verdura	Cualquier comercio puede participar en el concurso, y no es imprescindible exponer verduras frescas.
Iluminación Navideña	Cada año, por navidad, las asociaciones de comerciantes junto con el ayuntamiento de Tudela iluminan la ciudad.

**Fuente:** Ayuntamiento de Tudela.

## 3. Mercado de abastos:

Tudela cuenta con un mercado de abastos, con disponibilidad de apertura de lunes a sábado en horario de ocho de la mañana a nueve de la noche de manera ininterrumpida. Este Mercado Municipal, localizado en la calle Concarera, es la opción más económica para abrir un negocio en el centro de la ciudad.

Los puestos con los que cuenta son: carnicería, pescadería, pollería, tripicallería, frutas y verduras, ultramarinos y supermercado.

### **3. ESTUDIO EMPÍRICO**

La actividad comercial se establece como uno de los indicadores fundamentales para la definición de la vitalidad y la rentabilidad de un país (Ravenscroft, 2000). De esta manera, se considera el comercio como una variable clave en el desarrollo de la economía.

La caída del consumo, las ventas, y el PIB, variables analizadas anteriormente, se justifican con la crisis económica y financiera sufrida en 2008, en la que muchos de los pequeños comercios existentes en el país, se vieron obligados a cerrar sus establecimientos. Superada la crisis, el incremento de competitividad y los cambios en el comportamiento de compra de los consumidores dificultan la gestión y la rentabilización de los comercios de los centros urbanos.

La preocupación que los establecimientos minoristas muestran a la administración pública genera determinadas actuaciones y proyectos que ésta incentiva, con el objetivo de volver a impulsar de manera significativa el comercio minorista, y de esta manera, fomentar la atracción de los centros urbanos (Sierra, Pelegrín, Olarte, & Medrano, 2019).

Desde el propio comercio surge el asociacionismo como instrumento para mejorar su posición competitiva. El asociacionismo posibilita la unión de intereses de sus asociados, permite una mayor comunicación entre ellos, compartir intereses, problemas y soluciones.

#### **3.1. Objetivo y metodología del estudio**

En el presente estudio se ha establecido, como objetivo general, conocer las distintas asociaciones comerciales existentes en las dos principales ciudades de la Comunidad Foral de Navarra, Pamplona y Tudela, con el fin de analizar el papel que tienen en el desarrollo del comercio de sus respectivas ciudades.

Del objetivo general expuesto, se derivan una serie de objetivos específicos:

- (1) Analizar las características de las Asociaciones Comerciales de la Comunidad Foral de Navarra.
- (2) Análisis de los principios clave existentes para el funcionamiento de una asociación.
- (3) Valoración de las ventajas que los comerciantes tienen en cuenta a la hora de pertenecer a una asociación.
- (4) Conocer la implicación de los comercios asociados con las respectivas Asociaciones Comerciales.
- (5) Conocer el grado de acuerdo de las Asociaciones Comerciales con los diferentes aspectos indicados en la matriz DAFO-CAME del “Plan de impulso del comercio minorista de proximidad de Navarra 2017-2020”
- (6) Conocer la participación del comercio en las acciones comerciales desarrolladas por los ayuntamientos de ambas localidades.

Para dar respuesta a los objetivos planteados, se ha recogido información primaria de los presidentes de las asociaciones navarras a través de un cuestionario personal estructurado.

El universo objeto de investigación está constituido por las doce asociaciones comerciales de las dos ciudades principales de Navarra: las ocho existentes en Pamplona y las cuatro de Tudela.

De las doce asociaciones, no se ha podido obtener información de cuatro de ellas. A pesar de los esfuerzos invertidos por distintas vías (personal, telefónica, e-mail), finalmente solo se ha podido obtener información de ocho de las doce: cinco pertenecientes a Pamplona y tres pertenecientes a Tudela (ver ficha técnica en la **Tabla 9**).

Para contactar con las asociaciones comerciales encuestadas, en primer lugar, se envió un correo electrónico con una breve explicación de la investigación que se pretendía realizar y con la solicitud de un teléfono de contacto del responsable de la asociación, su presidente. Una vez obtenida la información solicitada, se contactó con la persona requerida a la que se le aplicó el cuestionario.

La información obtenida de las asociaciones se ha recogido a través de la plataforma “Google Forms”

**Tabla 9.** Ficha técnica.

<b><i>Universo</i></b>	12 asociaciones comerciales de Tudela y Pamplona <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 4 de Tudela <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tudela Ciudad Comercial</li> <li>○ Asociación Casco Antiguo de Tudela</li> <li>○ Asociación Barrio de Lourdes</li> <li>○ Asociación Polígono de la Barrena</li> </ul> </li> <li>❖ 8 de Pamplona <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Asociación de Iturrama</li> <li>○ Asociación Ensanche Área Comercial</li> <li>○ Asociación Comercio, Hostelería y Servicios de Mendillorri</li> <li>○ Asociación SJEM</li> <li>○ Asociación Comerciantes de Navarra</li> <li>○ Asociación de Comerciantes de la Rotxapea</li> <li>○ Asociación del Casco Antiguo de Pamplona</li> <li>○ Asociación de Comerciantes de Martín de Azpilicueta</li> </ul> </li> </ul>
<b><i>Ámbito geográfico</i></b>	Comunidad Foral de Navarra
<b><i>Método de recogida de información</i></b>	Encuesta personal estructurada
<b><i>Tamaño muestral</i></b>	8 asociaciones comerciales de la Comunidad Foral de Navarra <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 3 de Tudela</li> <li>❖ 5 de Pamplona</li> </ul>
<b><i>Periodo de recogida de información</i></b>	Meses noviembre y diciembre de 2019



<b>Perfil del encuestado</b>	Sexo: ❖ Mujeres: 75% de encuestados ❖ Hombres: 25% de encuestados
	Edad: ❖ 1 persona de 31 años ❖ 1 persona de 40 años ❖ 2 personas de 50 años ❖ 1 persona de 52 años ❖ 2 personas de 56 años ❖ 1 persona de 58 años
	Estudios: ❖ Estudios primarios: 12,5% de encuestados ❖ Estudios secundarios: 12,5% de encuestados ❖ Estudios universitarios: 75% de encuestados

### 3.2. Análisis de resultados

En este apartado se recogen los resultados obtenidos siguiendo el orden establecido en los objetivos anteriormente mencionado.

Para respetar el anonimato de las respuestas, en los apartados siguientes no se mencionarán los nombres de las asociaciones y se denominarán por un número.

#### 3.2.1. **Análisis de las características de las Asociaciones Comerciales de la Comunidad Foral de Navarra.**

En el **Anexo 3** se recogen las principales características de identificación y localización de las 8 asociaciones comerciales de Pamplona y Tudela: (1) nombre de la organización; (2) localización de la sede central; (3) número de teléfono; (4) dirección de correo electrónico; (5) página web.

Para la exposición de este análisis, se ha estructurado el contenido en tres bloques: (1) cuota anual, (2) reuniones anuales de la junta directiva y de todos los asociados, (3) presencia en redes sociales.

##### *(1) Cuota anual:*

En la **Tabla 10** se recogen las diferentes cuotas anuales que pagan los comerciantes por pertenecer a cada una de las asociaciones: la mayor cuota alcanza los 200€ y, en el otro extremo, la cuota anual más baja se sitúa en 12€.

**Tabla 10.** Cuota anual que pagar por los asociados

Asociación	Cuota anual
Asociación N°1	144
Asociación N°2	60
Asociación N°3	12
Asociación N°4	20
Asociación N°5	38
Asociación N°6	200
Asociación N°7	20
Asociación N°8	15
<b>Media</b>	<b>63,63</b>
<b>Coef. Variación</b>	<b>1,10</b>

Se observa que la media anual de todas las asociaciones se sitúa en 63,63€: dos de las asociaciones analizadas presentan una cuota anual superior a la media, mientras que las seis restantes presentan una cuota menor a la media. Existe mucha dispersión entre los datos obtenidos.

(2) Reuniones anuales de la Junta directiva y de todos los asociados

En la **Tabla 11** se recoge el número de veces que se reúnen al año las Juntas Directiva y las Juntas de comerciantes.

- El número medio de veces que se reúnen al año las Juntas Directivas es de 8 veces anuales. De las ocho analizadas, las asociaciones que cuentan con más reuniones son la Asociación N°2 y Asociación N°7 con una cantidad de 12 veces anuales; mientras que la asociación que menos reuniones presenta al año es la Asociación N°1 con una cantidad de dos veces anuales.

- Las Juntas de comerciantes, en media, se reúnen 2 veces por año. La asociación que más veces se reúne al año es la Asociación N° 7 (4 reuniones anuales) mientras que la asociación que menos veces se reúne de manera anual son la Asociación N°2, Asociación N°3 y Asociación N°5 (1 vez al año).

Se podría decir que la Asociación N° 7 es la que presenta mayor actividad en cuanto a reuniones se refiere.

**Tabla 11.** Número reuniones establecidas al año

Asociación	Junta de comerciantes.	Junta directiva.
Asociación N°1	2	2
Asociación N°2	1	12
Asociación N°3	1	6
Asociación N°4	2	4
Asociación N°5	1	10
Asociación N°6	2	8
Asociación N°7	4	12
Asociación N°8	3	10
<b>Media</b>	<b>2</b>	<b>8</b>
<b>Coef. variación</b>	<b>0,53</b>	<b>0,46</b>

(3) Presencia en Redes sociales:

Para analizar la presencia de las asociaciones comerciales en las redes sociales, se han seleccionado las tres más habituales: (1) Facebook, (2) Instagram, (3) Twitter. No obstante, también se han planteado en abierto otras posibilidades para que los encuestados podrían informar sobre cualquier otra red social en la que tuvieran presencia.

Las respuestas obtenidas se encuentran en la **Tabla 12**, en la que se observa:

- Facebook: de las ocho asociaciones entrevistadas, siete de ellas tienen presencia en Facebook, mientras que a una de ellas no se la encuentra en esta red.
- Instagram: de las ocho asociaciones analizadas, solo dos de ellas están presentes en esta red social, mientras que las seis restantes no.
- Twitter: de las ocho asociaciones que responden al cuestionario, solo una de ellas afirma estar presente en Twitter, mientras que las otras siete asociaciones no están presentes en la red.

- Otras: todas las asociaciones responden que no disponen de ninguna otra red social.

Se pregunta a alguno de los encuestados sobre su escasa presencia en redes, ya que la mayoría de ellos solo están presentes en Facebook, y la respuesta que más se repite es: “Las redes sociales requieren una inversión de tiempo que no podemos dedicar”.

**Tabla 12.** Presencia de las asociaciones en redes sociales

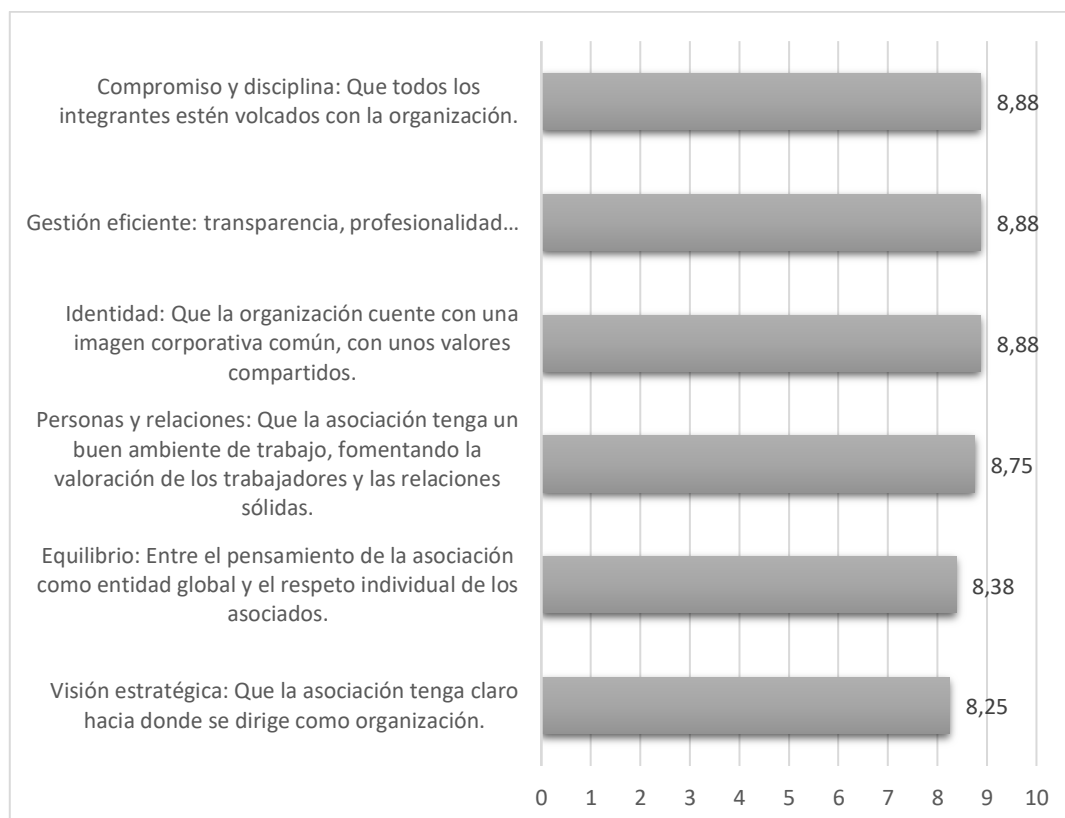
Asociación	Facebook	Instagram	Twitter	Otras
Asociación N°1	No	No	No	No
Asociación N°2	Si	No	No	No
Asociación N°3	Si	Si	No	No
Asociación N°4	Si	No	No	No
Asociación N°5	Si	Si	Si	No
Asociación N°6	Si	No	No	No
Asociación N°7	Si	No	No	No
Asociación N°8	Si	No	No	No

### 3.2.2. Análisis de los principios clave existentes para el funcionamiento de una asociación.

A continuación se expone un análisis de una serie de principios “clave” considerados por el autor Javier Panzano, y los cuales se han mencionado anteriormente en el marco teórico del estudio.

Para este estudio se exponen seis principios que han sido valorados por parte de las organizaciones analizadas, y se han obtenido los siguientes resultados que se muestran en el **Gráfico 3**.

**Gráfico 3.** Principios clave para el correcto funcionamiento de las asociaciones



La media global de valoraciones correspondientes a los principios clave para el funcionamiento de una organización se establece en 8,67 puntos.

En la Tabla 3.6. observamos que todos los principios clave analizados muestran una valoración media especialmente alta, lo que indica que los encuestados están de acuerdo en que todos los elementos mencionados son fundamentales en el desarrollo de las actividades de las organizaciones, para que éstas funcionen y cumplan con sus objetivos.

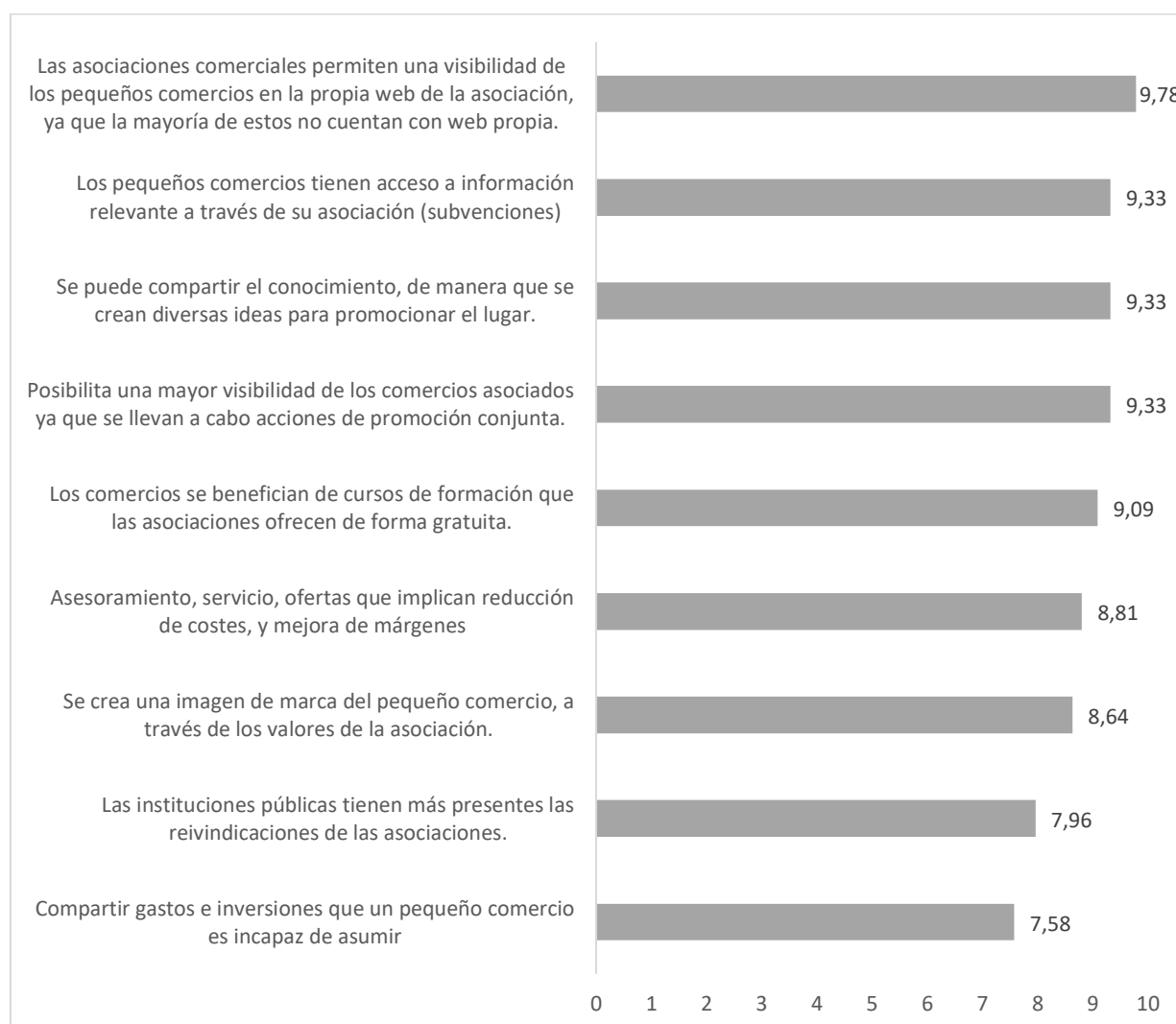
Concluimos que el principio que más valoración obtiene es “Compromiso y Disciplina” mientras que el de menor valoración es “Visión estratégica”

### 3.2.3. Ventajas de pertenecer a una asociación comercial

Un aspecto fundamental que ha de tener en cuenta un comerciante a la hora de integrarse en una asociación es las ventajas que puede obtener.

Ninguna asociación es igual a otra, y una característica que las hace diferentes es los beneficios que ofrece a los comerciantes, ya que ninguna asociación ofrece los mismos beneficios, en el mismo periodo de tiempo y de la misma manera. Si un comerciante valora el afiliarse a una asociación comercial, a de valorar también que la asociación actúa en la misma dirección que sus ideales.

**Gráfico 4.** Valoración media de las ventajas pertenecer a una asociación.



Observamos que las ventajas analizadas tienen en general unos valores elevados. La ventaja más valorada obtiene una puntuación media de 9,78 puntos, mientras que la más baja de 7,58.

Es decir, los encuestados valoran de manera positiva los beneficios más buscados por parte de los comerciantes. A continuación, se realiza un análisis más detallado de las cuatro ventajas con mayor valoración.

- “Las asociaciones comerciales permiten una visibilidad de los pequeños comercios en la propia web de la asociación, ya que la mayoría de estos no cuentan con web propia”. Se trata de una ventaja clave para los comerciantes ya que internet es una gran fuente de información. Por lo general, un pequeño comercio no cuenta con una página web propia donde promocionarse. De esta manera, muchas de las asociaciones comerciales que tienen una página web, mencionan a todos los comercios asociados, con el fin de darlos a conocer.
- “Posibilita una mayor visibilidad de los comercios asociados, ya que se llevan a cabo acciones de promoción conjunta”. Es otra de las ventajas más buscadas por parte de los comerciantes. El desarrollo de acciones de promoción conjunta con otros comercios es beneficioso para todas las partes implicadas, ya que de esta manera pueden reducir costes, o captar nuevos clientes potenciales.
- “Se puede compartir el conocimiento, de manera que se crean diversas ideas para promocionar el lugar”. Como siempre se ha dicho: La unión hace la fuerza. Es por esto por lo que las asociaciones consideran este aspecto como una ventaja clave para los comerciantes, ya que el objetivo de todos es promocionarse, captar clientes, y aumentar las ventas. El trabajo en equipo es fundamental, y la gran aportación de ideas por parte de todos los integrantes de la asociación puede ser exitosa.
- “Los pequeños comercios tienen acceso a información relevante a través de su asociación (subvenciones)”. A través de las asociaciones, los comerciantes se mantienen informados de todo tipo de ayudas que tanto del gobierno como de los ayuntamientos, ponen a su disposición.

#### 3.2.4. Implicación de los comercios asociados con las respectivas Asociaciones Comerciales.

Dos de las preguntas planeadas a responder por parte de las asociaciones fueron: (1) ¿Cómo valora la implicación de los miembros con la asociación?; (2) Indique la asistencia por parte de los asociados, a las reuniones que organiza la asociación.

**Tabla 13.** Implicación de los comercios asociados con las asociaciones.

Asociación	Implicación	Asistencia
Asociación N°1	1	1
Asociación N°2	2	1
Asociación N°3	2	2
Asociación N°4	5	5
Asociación N°5	5	5
Asociación N°6	6	6
Asociación N°7	8	7
Asociación N°8	10	1
Media	4,88	3,5

Las respuestas que recogidas en la **Tabla 13**, muestran valores muy variados. Ambas preguntas planteadas obtienen respuestas muy similares por cada una de las asociaciones

de manera independiente, excluyendo a la Asociación N°8, la cual proporciona dos respuestas extremas para ambas preguntas.

Las tres primeras asociaciones mostradas en la **Tabla 13**, consideran que sus afiliados no están nada implicados con la asociación, y afirman que la asistencia de estos a las asambleas convocadas es prácticamente inexistente.

Sin embargo, encontramos que las tres últimas asociaciones mostradas, consideran que sus miembros están bastante implicados con la asociación. Y que su asistencia a las convocatorias es elevada. Esto difiere en la Asociación N°8, como se ha mencionado anteriormente, la cual considera completa implicación de sus miembros, pero afirma que no acuden a las reuniones convocadas, lo cual lleva a confusión.

### 3.2.5. Análisis de la percepción sobre el asociacionismo en la Comunidad Foral de Navarra.

Para comenzar la entrevista realizada a los presidentes de las asociaciones, se comenzó preguntándoles sobre su percepción y la de los comerciantes sobre el asociacionismo: (1) ¿Cómo de importante cree que es el asociacionismo comercial para los comerciantes de Navarra?; (2) ¿Cómo de importante cree que es el asociacionismo comercial para la competitividad del comercio minorista en Navarra?

**Tabla 14.** Importancia percibida del asociacionismo comercial en Navarra.

<i>Asociación</i>	<i>Importancia percibida del asociacionismo para los comerciantes</i>	<i>Importancia percibida del asociacionismo para la competitividad del comercio</i>
Asociación N°1	10	10
Asociación N°2	10	10
Asociación N°3	10	7
Asociación N°4	9	10
Asociación N°5	10	10
Asociación N°6	10	10
Asociación N°7	10	10
Asociación N°8	10	10
<b>Media</b>	<b>9,86</b>	<b>9,49</b>

Las respuestas se encuentran en la **Tabla 14**, la cual muestra valores especialmente altos. Ambas preguntas planteadas obtienen una media superior a nueve, aunque la media más alta se obtiene en la primera pregunta, obteniendo una puntuación de 9,86 frente a un 9,49 de la segunda cuestión.

Llama la atención la valoración 7 emitida por uno de los presidentes, lo cual denota la percepción que éste tiene sobre la importancia del asociacionismo en la competitividad del comercio, bastante más baja que el resto de los presidentes.

Por lo tanto, los encuestados, con la excepción comentada, perciben que el asociacionismo es fundamental para la competitividad del comercio en la Comunidad Foral, y piensan que los comerciantes, en general, lo consideran también muy importantes.

### 3.2.6. Estudiar el entorno externo e interno de las asociaciones a través del análisis DAFO

Para determinar la situación externa del comercio nos centraremos en las Amenazas y Oportunidades existentes para el comercio, mientras que para determinar la situación interna nos centraremos en las Fortalezas y Debilidades.

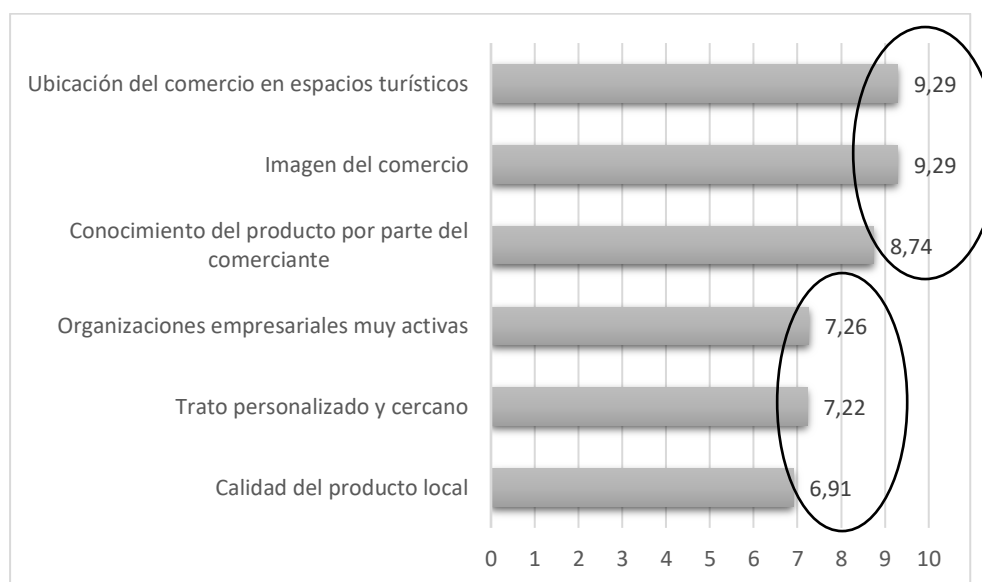
A partir de la matriz DAFO establecida en el “Plan de impulso del comercio minorista de proximidad de Navarra 2017-2020” se ha sometido a valoración de los presidentes de las asociaciones las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en dicho plan.

Para el análisis de esta matriz DAFO, hemos encuestado a las asociaciones por cada una de las partidas establecidas.

#### Fortalezas:

Los puntos fuertes respecto al comercio, que se han expuesto para ser valorados, han obtenido puntuaciones que van desde 6,91 hasta 9,29, lo cual quiere decir, que las asociaciones encuestadas están bastante de acuerdo en que los aspectos analizados son fortalezas con bastante peso para el comercio.

**Gráfico 5.** Valoración media de las FORTALEZAS detectadas en el Plan de impulso del comercio minorista de proximidad de Navarra



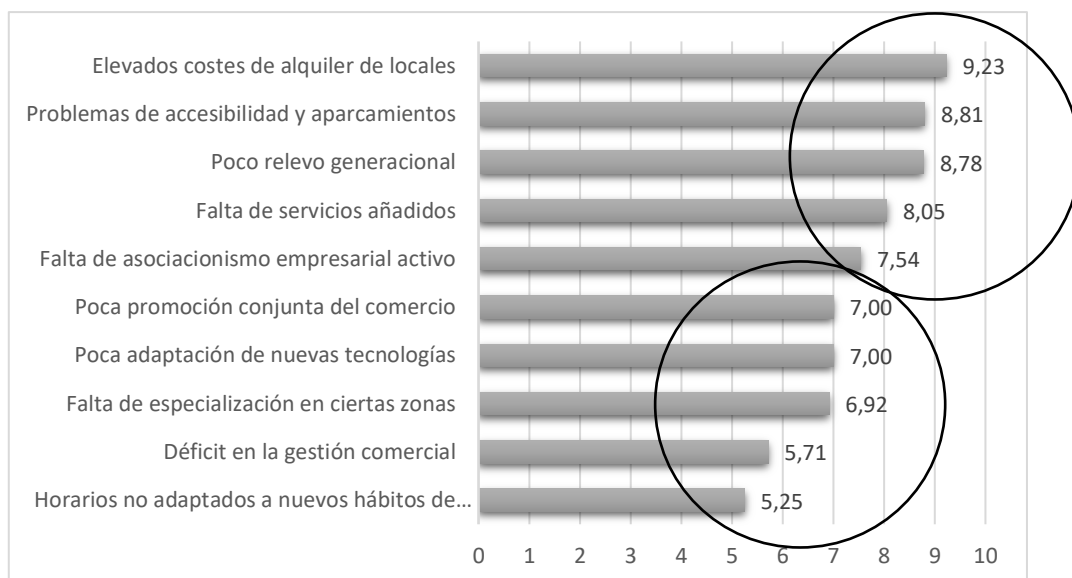
Como se puede observar, la valoración más alta la obtienen: imagen del comercio y ubicación del comercio en espacios turísticos, obteniendo una valoración media de 9,29 puntos. Las asociaciones consideran que el comercio minorista tiene buena imagen entre los consumidores como lugar para realizar sus compras; y también, que la ubicación del comercio en los espacios turísticos es una buena oportunidad para el comercio, ya que atrae las ventas.

Sin embargo, las valoraciones más bajas las obtienen: calidad del producto local, trato personalizado y cercano y organizaciones empresariales muy activas. Estos aspectos son clave para la competitividad del comercio y su valoración alrededor de 7 podría significar que los presidentes no los perciben como claras fortalezas.

### Debilidades:

Como se puede observar, las valoraciones de las debilidades presentan percepciones muy dispares.

**Gráfico 6.** Valoración media de los puntos débiles



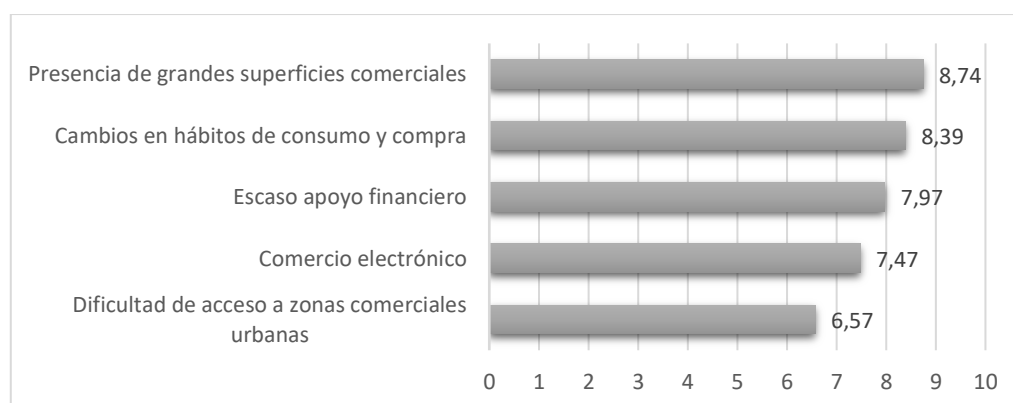
Los elevados costes de alquiler de los locales, los problemas de accesibilidad y aparcamiento, el poco relevo generacional y la falta de servicios añadidos son percibidas como verdaderas debilidades, con valoraciones superiores a 8.

Sin embargo, la menor puntuación es para: horarios no adaptados a nuevos hábitos de consumo y déficit en la gestión comercial; Estas cuestiones tan relevantes parece que no son consideradas tan problemáticas (valoraciones medias de 5,25 y 5,71 respectivamente)

### Amenazas:

Nuevamente, las asociaciones están bastante de acuerdo en que los aspectos propuestos para valorar en cuanto a las amenazas lo son en realidad para el comercio.

**Gráfico 7.** Valoración media de las amenazas



Se observa que la máxima puntuación de 8,74 la obtiene presencia de grandes superficies comerciales, lo que indica que de verdad los presidentes de las asociaciones comerciales consideran la presencia de centros comerciales y similares, como una amenaza real para el comercio minorista navarro.



Sin embargo, dificultad de acceso a zonas comerciales urbanas, obtiene la menor puntuación con 6,57 puntos. En este caso, las asociaciones están menos de acuerdo en que es una amenaza real para el comercio. Uno de ellos apunta: “El que de verdad quiere consumir en el comercio minorista, no busca excusas para no hacerlo, por lo que no considera un obstáculo que las calles sean peatonales, por ejemplo”

### Oportunidades:

Para finalizar el análisis de la matriz DAFO, analizamos las valoraciones de las oportunidades para el pequeño comercio.

Como se observa, los presidentes perciben de distinta manera los aspectos propuestos como oportunidades para los comerciantes.

**Gráfico 8.** Valoración media de las oportunidades.



La actitud positiva hacia el comercio de proximidad es la opción más valorada, lo que indica que las asociaciones están de acuerdo en que gran parte de los consumidores tiene una actitud positiva en cuanto al comercio de proximidad, algo muy beneficioso para los comerciantes.

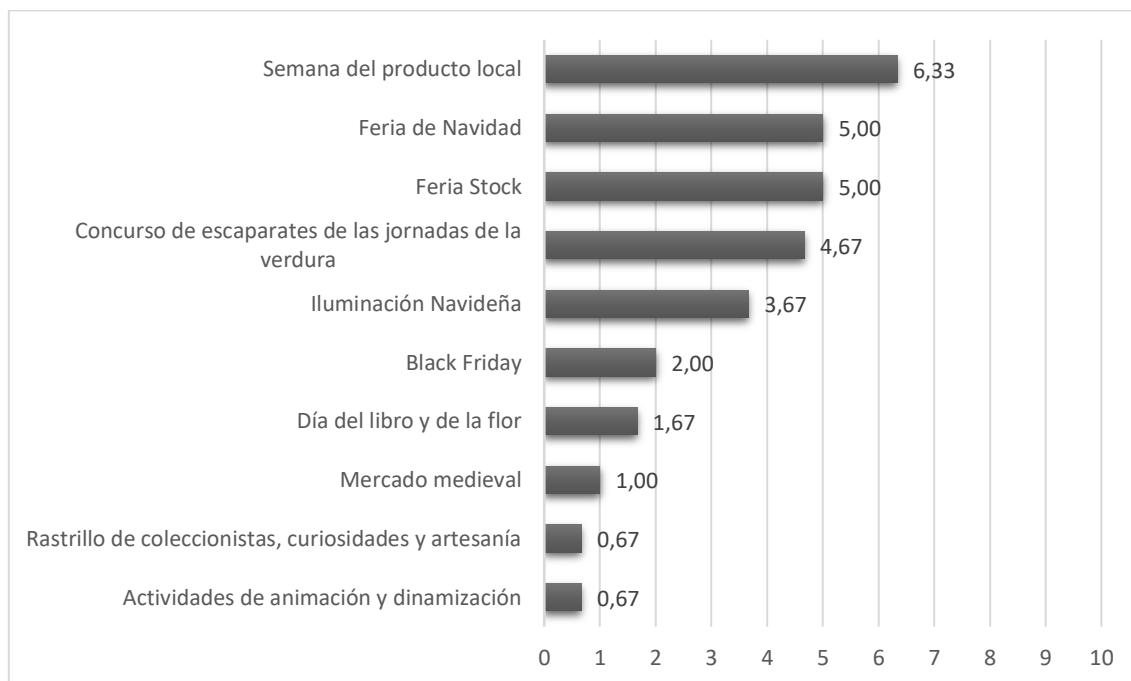
Sin embargo, la vinculación del turismo y comercio, y el plan estratégico específico de comercio, obtienen una valoración media alrededor de 6,50 puntos. Parece que los presidentes no ven la oportunidad del turismo de compras, ni valoran suficientemente los beneficios de un plan estratégico específico del comercio.

### 3.2.7. Observación de la participación del comercio, con las acciones comerciales desarrolladas por parte de los ayuntamientos de ambas localidades.

A continuación, se realiza el análisis de los resultados obtenidos sobre la participación del comercio en las trece acciones comerciales desarrolladas por los ayuntamientos de Pamplona y Tudela.

En primer lugar, se analiza el caso de Tudela y se han considerado las diez actividades que se desarrollan en la ciudad. Por lo tanto, solo se han tenido en cuenta las respuestas de las tres asociaciones de Tudela.

**Gráfico 9.** Valoración media de participación en acciones comerciales (Tudela)

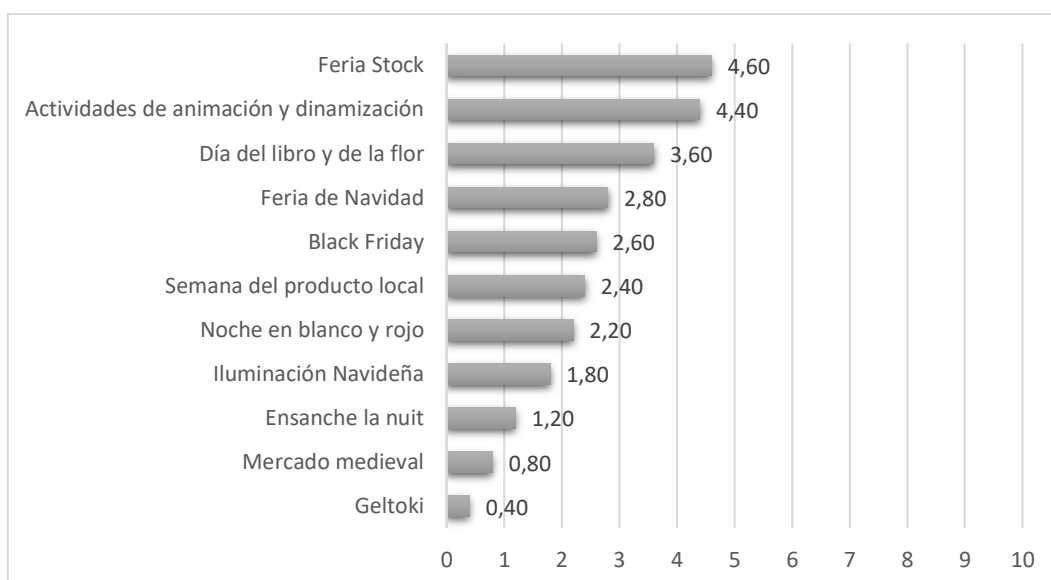


Como podemos observar, la mayor valoración la encontramos en “Semana del producto local” con 6,33 puntos. Esto indica que es la actividad desarrollada en Tudela, con más participación por parte de los comercios. Sin embargo, las actividades propuestas con menor participación son “Actividades de animación y dinamización” y “Rastrillo de coleccionistas, curiosidades y artesanía” con 0,67 puntos.

Podemos establecer dos grupo: las cuatro primeras actividades obtienen una nota alrededor del aprobado, y las seis últimas obtienen valoraciones muy bajas.

En segundo lugar, se analizan las once actividades desarrolladas en la ciudad Tudela y, por lo tanto, solo se han tenido en cuenta las respuestas de las cinco asociaciones de Tudela.

**Gráfico 10.** Valoración media de participación en acciones comerciales (Pamplona)



Como puede observar, la mayor valoración la encontramos en feria stock con 4,60 puntos, y con la menor valoración encontramos geltoki con 0,4 puntos. Es muy sorprendente que todas las acciones programadas por el ayuntamiento de Tudela obtengan una valoración de suspenso.

#### 4. CONCLUSIONES

Del trabajo realizado a lo largo de estas páginas, se extraen las siguientes conclusiones:

- Las asociaciones presentan características muy diferentes. Por ejemplo, la cuota anual oscila de 12 a 200 euros.
- Se ha detectado una baja implicación de los comercios en sus asociaciones, aunque tan solo se reúnen, en media, dos veces al año. No obstante, las asociaciones que plantean mayor número de reuniones son las que mayor implicación han observado en sus miembros.
- La muy baja participación de los comercios asociados en las actividades impulsadas desde los ayuntamientos de Pamplona y Tudela, exigen una revisión de dichas actividades y de las necesidades percibidas por los comerciantes. Es necesario analizar las causas de esta escasa participación; dos de los posibles motivos podrían ser que dichas actividades no influyen en los resultados de los comercios, o que no se les ha comunicado de forma adecuada a los comerciantes.
- Los presidentes no perciben la importancia de ciertas oportunidades que constituyen tendencias importantes a tener en cuenta por el comercio: (1) avance de las compras responsables, (2) vinculación del turismo y comercio, (3) plan estratégico específico del comercio. En otras palabras, los presidentes no valoran lo suficiente la concienciación de los clientes en su responsabilidad medioambiental, ni la importancia del turismo de compras, ni el diagnóstico de los problemas del comercio navarro identificados por el plan estratégico. Por el contrario, la actitud positiva hacia el comercio de proximidad es la oportunidad más valorada.
- Los presidentes de las asociaciones valoran como más amenazante la presencia de las grandes cadenas y superficies que el rápido avance del comercio online. Esto podría influir en la valoración de la necesidad de adaptación del comercio minorista a las nuevas tecnologías y su presencia en las redes sociales.
- Entre las fortalezas del comercio de Navarra presentadas a los presidentes para su valoración, la calidad del producto local y el trato personalizado y cercano han sido las que han recibido menor valoración. Esto puede significar que se está percibiendo una necesaria mejora en esos dos aspectos de la gestión comercial minorista.
- Los presidentes de las asociaciones no perciben que el comercio Navarro presente debilidades en su gestión comercial ni en la adaptación de los horarios a los nuevos hábitos de los consumidores. Esta percepción podría subvalorar la necesidad de mejoras, en general, en la gestión del comercio de sus asociados porque si no comprenden los problemas, es difícil ponerles solución.
- Los presidentes de las asociaciones parecen estar convencidos de las ventajas que las asociaciones aportan a sus asociados. Ellos han valorado con sobresaliente las ventajas de acceso a información, formación gratuita, visibilidad de los comercios, compartir conocimientos, servicios de asesoramiento... entre otras ventajas. Este convencimiento resulta muy positivo puesto que influye en la transmisión de esas ventajas hacia los asociados.
- El comercio independiente de las ciudades lo tienen difícil. La gestión comercial de los minoristas independientes se está desarrollando en un entorno muy complicado y estamos convencidos de que las asociaciones pueden contribuir en la mejora de su competitividad, aunque será necesario en el futuro reforzar el vínculo del asociacionismo.

## 5. LIMITACIONES

La principal limitación de este estudio empírico es el relativamente reducido tamaño de la muestra: de las 12 asociaciones se ha conseguido entrevistar a 8 de ellas. No obstante, esta investigación exploratoria nos ha permitido obtener algunas conclusiones relevantes sobre el desarrollo del asociacionismo en la Comunidad Foral de Navarra.

A nivel personal ha sido una gran experiencia conocer de primera mano las opiniones de los presidentes de las asociaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- ANGED. (Septiembre de 2019). *Resumen de indicadores*. Obtenido de <http://www.anged.es/wp-content/uploads/2019/09/resumen-indicadores-comercio-anged-septiembre-2019.pdf>
- Castillo, I. (8 de Septiembre de 2014). *Doctora Retail*. Obtenido de Asociaciones de comerciantes: el poder de la unión: <https://doctora-retail.com/2014/09/08/asociaciones-de-comerciantes-el-poder-de-la-union/>
- Cruz Roche, I., Díaz Martín, A. M., Gómez Suárez, M., Quiñones García, M., & Schmitz, A. (2019). Estrategias y posicionamiento competitivo de las empresas minoristas españolas. *Distribución y Consumo*, 54-61.
- Echavarren, B. B. (2014/2015). *Innovación en el comercio minorista*. San Sebastián.
- El Mundo*. (08 de Enero de 2009). Obtenido de 2008, año negro para el paro: <https://www.elmundo.es/mundodinero/2009/01/08/economia/1231401778.html>
- España, G. d. (Enero de 2019). *Cifras PYME*. Obtenido de <http://www.ipyme.org/es-ES/ApWeb/EstadisticasPYME/Documents/CifrasPYME-enero2019.pdf>
- Española, R. A. (s.f.). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://www.rae.es/>
- Estadística, I. N. (2019). *España en Cifras*. Obtenido de [https://www.ine.es/prodyser/espa\\_cifras/2019/2/#zoom=z](https://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2019/2/#zoom=z)
- Estadística, I. N. (s.f.). *INE*. Obtenido de <https://www.ine.es/>
- Estado, B. O. (22 de Marzo de 2002). *Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado*. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2002-5852>
- Llamas, M. (4 de Enero de 2018). *Libre Mercado*. Obtenido de <https://www.libremercado.com/2018-01-04/2017-el-ano-que-el-pib-supero-la-crisis-pero-donde-el-empleo-esta-aun-a-medio-camino-1276611567/>
- Martinez, C. (17 de Febrero de 2014). *Think Big / Empresas*. Obtenido de <https://empresas.blogthinkbig.com/por-que-cierran-las-tiendas-historicas-y-que-perdemos-con-ello/>
- Molinillo, S. (2012). *Distribución comercial aplicada*. Madrid: ESIC.

- Movimientos sociales y Asociacionismo* . (2017). Obtenido de <https://ocsi.org.es/wp-content/uploads/2017/08/Movimientos-sociales-y-asociacionismo-OCSI.pdf>
- Navarra, G. d. (02 de Julio de 2008). *LexNavarra*. Obtenido de <http://www.lexnavarra.navarra.es/detalle.asp?r=29707#Ar.11>
- Navarra, G. d. (2019). *Subvenciones y servicios al Comercio*. Obtenido de [https://www.navarra.es/home\\_es/Temas/Empleo+y+Economia/Comercio+y+artesanía/Comercio/servicios+al+comercio.htm](https://www.navarra.es/home_es/Temas/Empleo+y+Economia/Comercio+y+artesanía/Comercio/servicios+al+comercio.htm)
- Navarra, G. d. (s.f.). *Plan de Impulso del Comercio Minorista de Proximidad de Navarra 2017-2020*. Obtenido de [https://gobiernoabierto.navarra.es/sites/default/files/participacion/01\\_diagnostico\\_del\\_plan\\_de\\_impulso\\_v05.pdf](https://gobiernoabierto.navarra.es/sites/default/files/participacion/01_diagnostico_del_plan_de_impulso_v05.pdf)
- Navarra.com*. (20 de Enero de 2019). Obtenido de <https://navarra.elespanol.com/articulo/sociedad/drama-ventas-pequeno-comercio-navarra-cierre-negocios/20180219135103171831.html>
- Palacios, L. (2 de Septiembre de 2019). *HOY*. Obtenido de <https://www.hoy.es/economia/empresas/pequeno-comercio-caida-libre-20190902181002-ntrc.html>
- Pamplona, A. d. (s.f.). *Ayuntamiento de Pamplona*. Obtenido de <http://www.pamplona.es/temas/comercio>
- Panzano, J. (23 de Octubre de 2017). *"Asociacinismo" vs. Asociacionismo*. Obtenido de <https://javierpanzano.com/asociacinismo-vs-asociacionismo/>
- Perez, I. N. (Abril de 2018). *Gobierno de España*. Obtenido de Estudio Prospectivo del Sector Comercio Minorista en España: [http://www.sepe.es/contenidos/observatorio/mercado\\_trabajo/3071-2.pdf](http://www.sepe.es/contenidos/observatorio/mercado_trabajo/3071-2.pdf)
- Prezi*. (14 de Marzo de 2014). Obtenido de <https://prezi.com/ko0bzxwzuo8-/el-asociacionismo-comercial/>
- Rodríguez, C. L. (30 de Junio de 2017). *El Económico*. Obtenido de Asociacionismo comercial: <https://eleconomico.es/opinion/item/123528-asociacionismo-comercial>
- Sanchez, J. (20 de Junio de 2016). *Pymes y Autónomos*. Obtenido de <https://www.pymesyautonomos.com/marketing-y-comercial/la-importancia-de-las-asociaciones-para-el-pequeno-comercio>
- Tudela, A. d. (s.f.). *Ayuntamiento de Tudela*. Obtenido de <http://www.tudela.es/tu-ciudad/comercio>
- Vazquez, R., & Trespalacios, J. A. (2016). *Estrategias de distribución comercial*. Thomson.



## ANEXOS.

### Anexo 1- Cuestionario.

Hola, mi nombre es Paola Hernández, y estoy realizando el Trabajo Fin de Grado sobre el Asociacionismo Comercial en Navarra. Si es tan amable, me gustaría realizarle el siguiente cuestionario para poder realizar mi estudio.

Su opinión es fundamental, y por supuesto toda la información será anónima.

1. ¿Cómo de importante cree que es el asociacionismo comercial para los comerciantes de Navarra? Valore de 0 a 10, siendo 0 nada importante y 10 muy importante.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. ¿Cómo de importante cree que es el asociacionismo comercial para la competitividad del comercio minorista en Navarra? Valore de 0 a 10, siendo 0 nada importante y 10 muy importante.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Respecto a la asociación a la que pertenece:

a. Localización de la sede central: \_\_\_\_\_

b. Correo electrónico: \_\_\_\_\_

c. Teléfono de contacto: \_\_\_\_\_

d. Página web: \_\_\_\_\_

e. Redes sociales en las que podemos encontrarla:

	Sí	No
Facebook		
Instagram		
Twitter		

Otras redes sociales: \_\_\_\_\_

f. Cuota anual que deben pagar los asociados: \_\_\_\_\_ €

g. Número de veces que se reúne al año la junta de comerciantes \_\_\_\_\_

h. Número de veces que se reúne al año la junta directiva \_\_\_\_\_

4. ¿Cómo valora la implicación de los miembros con la asociación? Valore de 0 a 10, siendo 0 nada implicados, y 10 totalmente implicados.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. A continuación nos centramos en las 13 acciones comerciales organizadas por los ayuntamientos. Indique aproximadamente cual es el porcentaje de participación en cada una de ellas. Valore de 0 a 10 siendo 0 nada de participación e implicación, y 10 absoluta implicación y participación.

1. Geltoki	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Feria Stock	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Día del libro y de la flor	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Noche en blanco y rojo	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Mercado medieval	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. Ensanche la nuit	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Semana del producto local	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. Black Friday	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. Iluminación Navideña	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. Feria de Navidad	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11. Actividades de animación y dinamización	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12. Rastrillo de coleccionistas, curiosidades y artesanía	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13. Concurso de escaparates de las jornadas de la verdura.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. En relación con la matriz DAFO, valore los siguientes aspectos de 0 a 10, siendo 0 totalmente desacuerdo, y 10 totalmente de acuerdo.

FORTALEZAS										
El menor número de comerciantes posibilita alianzas estratégicas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9 10
Imagen del comercio	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9 10
Ubicación del comercio en espacios turísticos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9 10
Conocimiento del producto por parte del comerciante	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9 10
Organizaciones empresariales zonales muy activas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9 10
Trato personalizado y cercano	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9 10
Calidad del producto local	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9 10
DEBILIDADES										
Poca promoción conjunta del comercio	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9 10



Falta de servicios añadidos (pago con móvil, pago con tarjeta, devolución del dinero...)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Falta de especialización en ciertas zonas	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Elevados costes de alquiler de locales	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Numerosos locales inactivos	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Problemas de accesibilidad y aparcamientos	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Poca adaptación de nuevas tecnologías	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Déficit en la gestión comercial	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Falta de asociacionismo empresarial activo	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Horarios no adaptados a nuevos hábitos de consumo	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Poco relevo generacional	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<b>AMENAZAS</b>	
Comercio electrónico	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Cambios en hábitos de consumo y compra	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Escaso apoyo financiero	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Dificultad de acceso a zonas comerciales urbanas	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Presencia de grandes superficies comerciales	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<b>OPORTUNIDADES</b>	
Vinculación del turismo y comercio	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Municipios cercanos con poca dotación comercial	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Imagen turística	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Apoyo de la administración pública	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Impulso al emprendimiento, siendo el comercio uno de los sectores más demandados	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Avance de las compras responsables	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Ruptura espacio-temporal para la venta online	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Lenta recuperación de la pasada crisis económica	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Plan Estratégico específico del comercio	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Actitud positiva hacia el comercio de proximidad	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**7. Javier Panzano considera los siguientes principios claves para que las asociaciones logren el cumplimiento de sus objetivos. Valore la importancia otorgada a cada uno de ellos, siendo 0 nada importante, y 10 muy importante.**

Equilibrio: Entre el pensamiento de la asociación como entidad global y el respeto individual de los asociados.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Visión estratégica: Que la asociación tenga claro hacia donde se dirige como organización.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Identidad: Que la organización cuente con una imagen corporativa común, con unos valores compartidos.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Gestión eficiente: transparencia, profesionalidad...	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Personas y relaciones: Que la asociación tenga un buen ambiente de trabajo, fomentando la valoración de los trabajadores y las relaciones sólidas.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Compromiso y disciplina: Que todos los integrantes estén volcados con la organización.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**8. Valore las posibles ventajas que un comerciante puede recibir a la hora de afiliarse a una asociación. Valore de 0 a 10, siendo 0 nada de acuerdo, y 10 totalmente de acuerdo**

Las instituciones públicas tienen más presentes las reivindicaciones de las asociaciones.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Asesoramiento, servicio, ofertas que implican reducción de costes, y mejora de márgenes	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Compartir gastos e inversiones que un pequeño comercio es incapaz de asumir	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Posibilita una mayor visibilidad de los comercios asociados ya que se llevan a cabo acciones de promoción conjunta.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Se puede compartir el conocimiento, de manera que se crean diversas ideas para promocionar el lugar.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Las asociaciones comerciales permiten una visibilidad de los pequeños comercios en la propia web de la asociación, ya que la mayoría de estos no cuentan con web propia.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Los comercios se benefician de cursos de formación que las asociaciones ofrecen de forma gratuita.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Se crea una imagen de marca del pequeño comercio, a través de los valores de la asociación.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Los pequeños comercios tienen acceso a información relevante a través de su asociación (subvenciones)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**9. Responda a las siguientes preguntas de caracterización**

- a. Sexo
  - ☐ Hombre
  - ☐ Mujer
- b. Edad: \_\_\_\_\_ años
- c. Nivel de estudios
  - ☐ Primario
  - ☐ Secundario
  - ☐ Universitario
- d. ¿En qué año comenzó su actividad en el sector comercial? \_\_\_\_\_

**Muchas gracias por su colaboración. Su información es de gran ayuda para la realización del estudio. Al terminar el estudio, se informará a las asociaciones analizadas un informe con una propuesta de mejora.**

**Un saludo, Paola**

## Anexo 2 – Calendario de apertura en días festivos.

En este calendario se observan con un círculo rojo, aquellos días festivos y domingos, que se consideran hábiles y de apertura autorizada para realizar la actividad comercial, en la Comunidad Foral de Navarra.

Estos días citados son los siguientes:

7 de enero    19 de marzo    18 de abril    21 de Julio    15 de agosto    12 de octubre  
 1 de noviembre    6 de diciembre    22 de diciembre.

### Anexo 3 – Información adicional sobre las asociaciones.

Asociación	Sede central	Teléfono	Correo electrónico	Página web
Asociación Comercio Hostelería y Servicios de Mendillorri	No dispone	655424919	<a href="mailto:info@mendillorri.org">info@mendillorri.org</a>	<a href="http://www.comerciomendillorri">www.comerciomendillorri</a>
Barrio de Lourdes	Avenida Santa Ana, 16	671673823	<a href="mailto:aszubl@gmail.com">aszubl@gmail.com</a>	No dispone
Asociación de comerciantes de Navarra	Pamplona	639015158	<a href="mailto:i.elcano@comeraintesdenavarra.com">i.elcano@comeraintesdenavarra.com</a>	<a href="http://www.comerciantesdenavarra.com">www.comerciantesdenavarra.com</a>
Asociación de comerciantes de SJEM	Mutilva	948594743	<a href="mailto:asociacionsjem@gmail.com">asociacionsjem@gmail.com</a>	<a href="http://www.sanjuanermitaganamendebaldea.com">www.sanjuanermitaganamendebaldea.com</a>
Ensanche Área Comercial	Pamplona	948228777	<a href="mailto:gerencia@areacomercial.com">gerencia@areacomercial.com</a>	<a href="http://www.areacomercial">www.areacomercial</a>
Tudela Ciudad Comercial (TUCC)	Decohogar	948824876	<a href="mailto:isabel@isabelclemente.es">isabel@isabelclemente.es</a>	No dispone
Casco Antiguo de Tudela	Plaza de Yehuda Ha-Levi	948821694	<a href="mailto:isabel3574@hotmail.com">isabel3574@hotmail.com</a>	No dispone
Casco Antiguo de Pamplona	C/Mayor, 35, 1º	948229088	-	<a href="http://www.cascoantiguopamplona.com">www.cascoantiguopamplona.com</a>